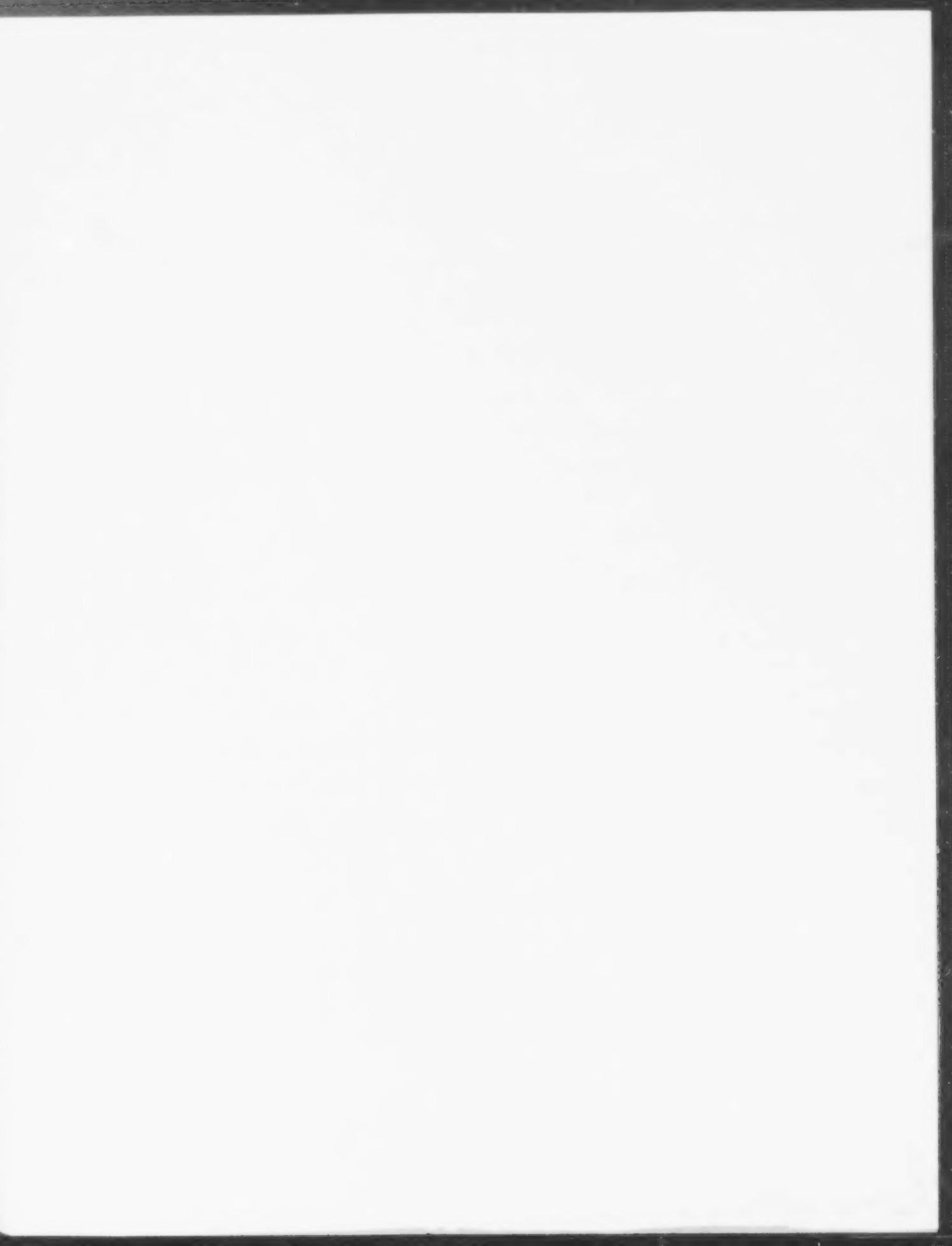


Evaluation Policy

(Publié aussi en français sous le titre *Politique d'évaluation*)

Table of Contents

Effective Date	1
Preface	1
Policy Objective	3
Policy Statement	3
Application.....	3
Policy Requirements.....	3
Monitoring.....	5
References.....	5
Cancellation.....	6
Enquiries.....	6
Appendix A – Definitions.....	7
Appendix B – Evaluation Standards for the Government of Canada	8



Effective Date

This document contains the entire text of the policy as revised on April 1, 2001. This policy replaces Chapters 1-1, 1-2, 3-1 and 3-2 of the "Review" volume of the *Treasury Board Manual* dated July 31, 1994.

Preface

This policy supports the generation of accurate, objective and evidenced-based information to help managers make sound, more effective decisions on their policies, programs and initiatives and through this provide results for Canadians.

This policy clarifies the role of evaluation within the government's management framework.

The policy is based on three fundamental principles:

- first, that achieving and accurately reporting on results is a primary responsibility of public service managers;
- second, that rigorous and objective evaluation is an important tool in helping managers to manage for results; and
- third, that departments with the support of the Treasury Board Secretariat, are responsible to ensure that the rigour and discipline of evaluation are sufficiently deployed within their jurisdictions.

Managing for Results

Managing for results is the prime responsibility of public service managers. As outlined in the management framework for the federal government, Results for Canadians, public service managers are expected to define anticipated results, continually focus attention towards results achievement, measure performance regularly and objectively, and learn and adjust to improve efficiency and effectiveness.

Managers must be accountable for their performance to higher management, to ministers, to Parliament and to Canadians.

Evaluation – like internal audit, risk management capacity and other management tools – helps managers to operate effectively in this environment. Evaluation can support managers' efforts to track and report on actual performance and help decision-makers objectively assess program or policy results. This distinguishes evaluation from internal audit – a function that provides assurances on a department or agency's risk management

strategy, management control framework and information, both financial and non-financial, used for decision-making and reporting.

Evaluation as a Management Tool

Evaluation has two main purposes:

- to help managers design or improve the design of policies, programs and initiatives; and
- to provide, where appropriate, periodic assessments of policy or program effectiveness, of impacts both intended and unintended, and of alternative ways of achieving expected results.

Evaluation operates in a complex environment that involves partnerships with other federal organisations, with other levels of government, with the private sector or with not-for-profit entities. In addition, as the delivery of programs is devolved to other jurisdictions, the evaluation of underlying policies increases in importance. Evaluation should contribute to improvements in policy, as well as program design and delivery.

In this milieu, departments should embed the discipline of evaluation into the lifecycle management of policies, programs and initiatives to:

- develop results-based management and accountability frameworks for new or renewed policies, programs and initiatives;
- establish ongoing performance monitoring and performance measurement practices;
- evaluate issues related to the early implementation and administration of the policy, program or initiative, including those that are delivered through partnership arrangements (formative or mid-term evaluation); and
- evaluate issues related to relevance, results and cost-effectiveness.

Departments should undertake an appropriate balance of evaluation work. To achieve this balance, evaluators should develop a strategically focussed plan that is based on assessments of risk, departmental priorities and priorities of the government as a whole.

Effective Deployment of Evaluation

The Government of Canada is committed to becoming a learning organisation. Evaluation supports this aim by helping to find out what works and what does not, and by identifying cost-effective, alternative ways of designing and improving policies, programs, and initiatives.

The success of evaluation depends on a number of important factors. It requires clarity of roles, application of sound standards, ongoing support for rigorous, professional practice, and developing a conducive environment where managers embed the discipline of evaluation into their work. The organisational positioning of evaluation should reflect the unique needs of the department. Evaluation discipline should be used in synergy with other management tools to improve decision-making. Heads of evaluation should work to ensure that evaluation in their organisation is healthy in respect of all these factors.

The Treasury Board Secretariat, in its role as the government's management board, should support the practice of evaluation in departments by providing advice on best practices, setting standards, monitoring the evaluation capacity in departments and using the products of evaluation to inform decision-making at the centre.

Policy Objective

To ensure that the government has timely, strategically focussed, objective and evidence-based information on the performance of its policies, programs and initiatives to produce better results for Canadians.

Policy Statement

It is government policy that departments and agencies embed evaluation into their management practices:

- to help design policies, programs, and initiatives that clearly define expected results and that embody sound performance measurement, reporting and accountability provisions at their outset; and
- to help assess in a rigorous and objective manner the results of government policies, programs, and initiatives, including their impacts both intended and unintended, and alternative ways of achieving expected results.

Application

This policy applies to all organisations considered to be departments within the meaning of section 2 of the *Financial Administration Act*.

Policy Requirements

Deputy heads must establish an appropriate evaluation capacity, tailored to the needs and resources of the department, to evaluate policies, programs and initiatives – including those of an inter-organisational nature. To that end they should:

- a) appoint a senior head of evaluation to conduct strategically focussed evaluation studies and work with managers to embed the discipline of evaluation into departmental management practices;
- b) establish an evaluation committee and designate a senior departmental executive to chair it; and
- c) ensure that, in addition to accountability practices internal to the department, the Treasury Board Secretariat is given access to evaluation plans and early warning of evaluation findings that indicate major concerns respecting the management or effectiveness of policies, programs and initiatives.

Departmental heads of evaluation must provide leadership and direction to the practice of evaluation in the department and, to that end, should:

- a) ensure that strategically focussed evaluation plans – founded on assessments of risk, departmental priorities, and priorities of the government – appropriately cover the organisation's policies, programs and initiatives;
- b) work with managers to help them enhance the design, delivery and performance measurement of the organisation's policies, programs, and initiatives;
- c) conduct evaluation studies of policies, programs and initiatives in accordance with established plans;
- d) inform senior management and the appropriate departmental players (e.g. internal audit) without delay of any findings that indicate major concerns respecting the management or effectiveness of policies, programs, or initiatives;
- e) make completed evaluation reports available to the Treasury Board and to the public with minimal formality in both official languages; and
- f) apply the evaluation standards appended to this policy.

Departmental managers must manage for results and to that end, should:

- a) draw on the organisation's evaluation capacity, where appropriate, and ensure that they have reliable, timely, objective and accessible information for decision-making and performance improvement; and
- b) incorporate approved evaluation findings and measures for improvement into priority setting, planning, reporting and decision-making processes.

Treasury Board Secretariat must provide central direction for evaluation in the Government of Canada and, to that end, should:

- a) establish a Centre of Excellence to provide leadership, guidance and support to the practice of evaluation;
- b) use evaluation results where appropriate in decision-making at the centre;
- c) set standards; and
- d) monitor evaluation capacity in the government.

Monitoring

The Treasury Board Secretariat will monitor this policy to ensure its success in meeting its intended objectives.

To monitor the policy, the Treasury Board Secretariat, in consultation with its stakeholders, will develop a results-based management and accountability framework that sets out, among other things, the objectives and key results to be achieved and performance measurement strategy.

The Treasury Board Secretariat will conduct an evaluation of this policy within five years of the coming into force of the policy.

In monitoring the implementation of this policy, the Treasury Board Secretariat will be guided by the requirements of the Evaluation Standards for the Government of Canada, appended to this document.

References

Financial Administration Act

Access to Information Act

Privacy Act

Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada

Official Languages Act

The Social Union Framework Agreement

Transfer Payments Policy

Study of Program Evaluation in the Federal Government

Managing for Results

Modernisation of Comptrollership in the Government of Canada

Communications Policy of the Government of Canada

Alternative Service Delivery Policy Framework

Cancellation

This policy and related standards supersede Chapters 1-1, 1-2, 3-1 and 3-2 of the "Review" volume of the *Treasury Board Manual* dated July 31, 1994.

Enquiries

Enquiries about this policy should be directed to the Planning, Performance and Reporting Sector of the Treasury Board Secretariat.

Appendix A – Definitions

Approved (or completed) (*approuvé (ou réalisé)*) — when referring to an evaluation product means approved by the organisation's evaluation committee.

Department (or departmental) (*Ministère (ou ministériel)*) — includes a department, agency or any other organisation covered by this evaluation policy.

Inter-organisational (*Inter-organisationnels*) — refers to inter-departmental, inter-governmental, or other relationships, including those with the private or not-for-profit sectors.

Monitor (*Surveiller*) — means to observe and oversee and if necessary provide warning.

Performance (*Rendement*) — means actual achievements measured against defined goals, standards or criteria.

Performance measurement (*Mesure du rendement*) — is the ongoing monitoring of the results of a program, policy or initiative, and in particular, progress towards pre-established goals.

Results (*Résultats*) — relate to what was achieved. They are the collection of impacts and outcomes associated with a program, policy or initiative.

Results-based management and accountability frameworks (*Cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*) — are a mandatory requirement for all transfer payment programs (Reference: Policy on Transfer Payments, June 2000) and are commonly required by Treasury Board in the approval of new or renewed programs and initiatives. They generally include:

- a clear statement of the roles and responsibilities of the main partners involved in delivering the policy, program or initiative;
- a clear articulation of the resources to be applied and the objectives, activities, outputs and key results to be achieved, along with their linkages;
- an outline of the performance measurement strategy, including costs and performance information (key indicators) that will be tracked;
- the schedule of major evaluation work expected to be done; and
- an outline of the reporting provisions as appropriate for funding recipients and those for the department, including parliamentary reporting.

Appendix B – Evaluation Standards for the Government of Canada

Introduction

The government's management framework, Results for Canadians, commits managers to sharpening their citizen focus, to applying sound public service values, to managing for results and to spending in a responsible manner.

Managers have a responsibility to monitor the performance of policies, programs and initiatives – to make sound decisions and to report on performance to higher departmental authorities, to Parliament and to the Canadian public.

Evaluation is a management tool that can operate throughout the lifecycle of a policy, program or initiative. It can help managers design and implement reliable performance measurement systems. It can also periodically assess effectiveness in achieving objectives, impacts, both intended and unintended, continued relevance and alternative ways of achieving expected results.

Treasury Board policy is that departments are responsible for establishing and supporting evaluation capacity that is appropriate to their needs and is capable of fulfilling these responsibilities in a timely and professional manner.

These standards provide clear expectations for evaluation in an environment, where policies, programs and initiatives often involve partnerships with other federal organisations, with other levels of government or with the private or not-for-profit sectors. Evaluation should contribute to improvements in policy, as well as in programs and on a departmental as well as inter-organisational basis.

By using common criteria, the standards provide departments with a basis for improving the quality of evaluation practice. They also provide the Treasury Board Secretariat with a basis for monitoring the implementation of its evaluation policy.

Evaluation Standards

Evaluation Planning and Issues

Standard

The department must apply the discipline of evaluation to assess the performance of its policies, programs and initiatives, both departmental and inter-organisational, taking into account its priority concerns as well as those of its partners and the government as a whole.

Guidance

Evaluators should develop a strategically focussed plan that is based on assessments of risk, departmental priorities and reporting requirements, and priorities of the government as a whole.

The full range of evaluation issues should be considered at the planning stage of an evaluation:

- does the policy, program or initiative continue to be consistent with departmental and government-wide priorities and does it realistically address an actual need? (relevance);
- is the policy, program or initiative effective in meeting its objectives, within budget and without unwanted outcomes? (success); and
- are the most appropriate and efficient means being used to achieve objectives, relative to alternative design and delivery approaches? (cost-effectiveness).

Evaluators should address issues that are needed for accountability reporting, including those involving key performance expectations (a) identified and conveyed to the Treasury Board or (b) resulting from Cabinet decisions requesting evaluation information.

Competency

Standard

The person or persons carrying out evaluations, or evaluation related work, must possess or collectively possess the knowledge and competence necessary to fulfil the requirements of the particular evaluation work.

Guidance

Evaluators should possess or ensure the provision of content knowledge appropriate for the evaluation and continuously strive to improve their methodological and practice skills. Evaluators should possess the knowledge, skills and experience in:

- the application of sound research design able to answer the chosen questions;
- the collection and analysis of reliable quantitative and qualitative data; and
- the development of valid, credible and unbiased conclusions and recommendations.

Objectivity and Integrity

Standard

Individuals performing evaluation work must be free from impairments that hinder their objectivity and must act with integrity in their relationships with all stakeholders.

Guidance

Evaluators should:

- accurately represent their level of skills and knowledge; and
- declare any matter that could compromise the objectivity of either evaluator or stakeholder before embarking on an evaluation project or at any point during the project.
- evaluators should be accountable for their performance and their products and be responsible for:
 - ensuring that their work addresses the priority concerns and accountability requirements of departmental management and the government;
 - conferring with stakeholders on decisions such as confidentiality, privacy, communications and ownership of findings and reports;
 - ensuring sound fiscal decision-making so that expenditures are accounted for and clients receive good value for their dollars; and
- completing evaluation work within a reasonable time as agreed to with the clients.

Consultation and Advice

Standard

Evaluation work must incorporate sufficient and appropriate consultation and, where appropriate, apply the advice and guidance of specialists and other knowledgeable persons.

Guidance

Evaluators should consult major stakeholders in the conduct of their work.

Where appropriate, peer review groups should be organised to review evaluation products to improve their quality and enhance the sharing of best practices.

Measurement and Analysis

Standard

Evaluation work must produce timely, pertinent and credible findings and conclusions that managers and other stakeholders can use with confidence, based on practical, cost-effective and objective data collection and analysis.

Guidance

Evaluation products should be made available at the most appropriate time to aid management decision-making.

Evidence should be sufficient in relation to the decision-making context. Evaluation findings should be relevant to the issues addressed and follow from the evidence.

Evaluation products should be demonstrably useful to managers in improving performance and reporting on results achieved.

In planning and conducting the evaluation, the department should comply with government policies related to information collection, use, preservation and dissemination.

Reporting

Standard

Evaluation reports must present the findings, conclusions and recommendations in a clear and objective manner.

Guidance

Evaluation reports should be written so that senior managers and external readers can readily focus on and understand the important issues being reported. They should:

- be concise and clearly written;
- include only information that is needed for a proper understanding of the findings, conclusions and recommendations;
- present the conclusions and recommendations so that they flow logically from evaluation findings;
- clearly expose the limits of the evaluation in terms of scope, methods and conclusions; and

- satisfy, where applicable, Cabinet, Treasury Board submission or external reporting requirements.

Additionally, evaluation reports should:

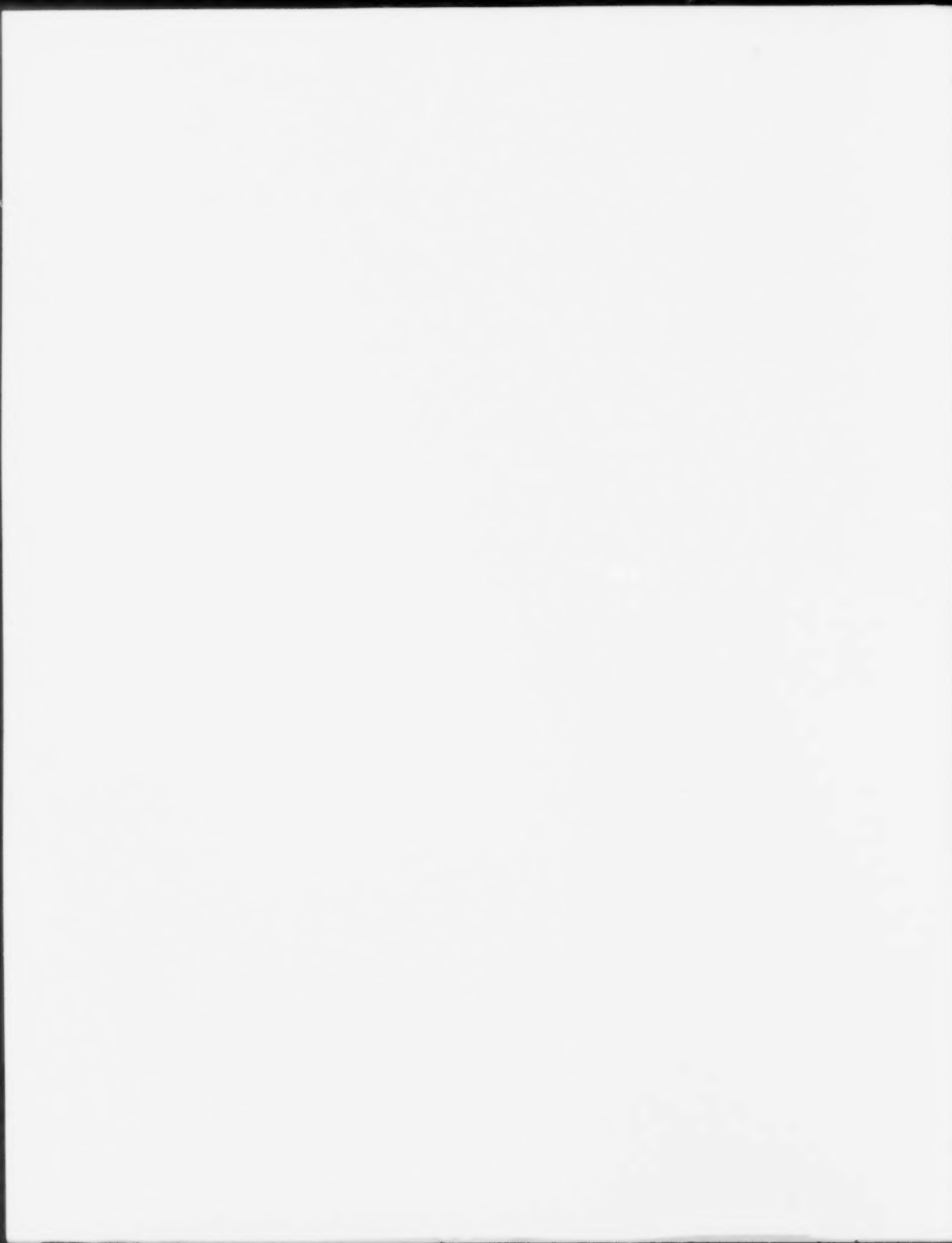
- provide the reader with appropriate context by describing the objectives and timing of the work, the policy, program or initiative that was evaluated, how it fits into the overall operations of the organisation, and its importance;
- provide an accurate assessment of the results that have been achieved by the policy, program or initiative;
- contain clear and actionable recommendations, and timing for management action; and
- provide relevant analysis and explanation of the exposure to risks for any significant problems identified and in respect of key recommendations.

Politique d'évaluation

(Also published in English as *Evaluation Policy*)

Table des matières

Date d'entrée en vigueur	1
Préface	1
Objectif de la politique	3
Énoncé de la politique	3
Application	4
Exigences de la politique	4
Suivi	5
Références	6
Annulation	6
Demandes de renseignements	6
Appendice A – Définitions	7
Appendice B – Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada	9



Date d'entrée en vigueur

Le présent document contient le texte intégral de la politique modifiée le 1er avril 2001. Cette politique remplace les chapitres 1-1, 1-2, 3-1 et 3-2 du volume « Examen » du *Manuel du Conseil du Trésor*, datés du 31 juillet 1994.

Préface

La politique favorise la production de renseignements précis, objectifs et étayés de preuves pour aider les gestionnaires à prendre plus efficacement des décisions éclairées sur leurs politiques, programmes et initiatives afin de fournir des résultats aux Canadiens et aux Canadiennes.

La politique clarifie également le rôle de l'évaluation au sein du cadre de gestion du gouvernement.

Elle repose sur trois principes fondamentaux :

- premièrement, la réalisation et le rapport exact des résultats est une responsabilité principale des gestionnaires de la fonction publique.
- deuxièmement, l'évaluation rigoureuse et objective est un outil important qui aide les gestionnaires à gérer les résultats.
- troisièmement, les ministères, avec l'appui du Secrétariat du Conseil du Trésor, doivent faire en sorte que la rigueur et la discipline de l'évaluation soient maintenues dans leurs champs de compétence.

Gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats est la responsabilité principale des gestionnaires de la fonction publique. Comme il est indiqué dans le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, les gestionnaires de la fonction publique sont tenus de définir les résultats attendus, de fixer constamment leur attention sur l'atteinte de résultats, de mesurer le rendement régulièrement et objectivement et, finalement, d'apprendre et de s'adapter pour améliorer l'efficacité et l'économie.

Les gestionnaires doivent rendre des comptes à la haute direction, aux ministres, au Parlement, et aux Canadiens et aux Canadiennes au sujet des résultats qu'ils obtiennent.

Comme d'autres outils, dont la gestion des risques et la vérification interne, l'évaluation aide les gestionnaires à fonctionner de façon efficace dans cet environnement. Elle aide les gestionnaires à déterminer et à déclarer les résultats concrets et permet aux décideurs

d'évaluer objectivement les résultats des programmes ou des politiques. C'est ce qui fait la différence entre l'évaluation et la vérification interne – une fonction qui donne des assurances quant à la stratégie de gestion des risques d'un ministère ou d'un organisme et de son cadre de contrôle et d'information de gestion, tant sur le plan financier que non financier, pour la prise de décisions et l'établissement des rapports.

L'évaluation comme outil de gestion

L'évaluation a deux objectifs principaux :

- aider les gestionnaires à concevoir dès le départ de meilleurs programmes, politiques et initiatives;
- fournir périodiquement des évaluations de l'efficacité des programmes ou des politiques, des répercussions intentionnelles ou fortuites et des autres méthodes permettant d'obtenir les résultats attendus.

Les évaluateurs évoluent dans un environnement complexe qui englobe des partenariats avec d'autres organisations fédérales, d'autres paliers de gouvernement, le secteur privé et des entités sans but lucratif. En outre, quand les ministères délèguent des programmes à d'autres instances, l'évaluation des politiques sous-jacentes prend plus d'importance. L'évaluation devrait contribuer à améliorer la politique aussi bien que la conception et l'administration des programmes.

Dans ce contexte, les ministères ont la responsabilité d'incorporer la discipline de l'évaluation dans la gestion du cycle de vie des politiques, des programmes et des initiatives pour :

- dresser des cadres de gestion et de reddition de comptes axés sur les résultats pour les politiques, initiatives et programmes nouveaux ou renouvelés;
- établir des mesures de surveillance continue du rendement;
- évaluer les questions touchant la mise en œuvre et l'administration des politiques, programmes et initiatives, y compris ceux qui sont visés par des partenariats (évaluation formative ou évaluation à mi-mandat);
- évaluer les questions touchant la pertinence, les résultats et la rentabilité.

Il importe que les évaluateurs assurent l'équilibre approprié des travaux d'évaluation. Pour y parvenir, ils devraient suivre un plan à orientation stratégique reposant sur l'évaluation des risques, des priorités ministérielles et les priorités gouvernementales en général.

Exercice efficace de l'évaluation

Le gouvernement du Canada est déterminé à devenir une organisation dotée d'une culture d'apprentissage. L'évaluation va dans ce sens en aidant à trouver ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, à mettre en lumière d'autres façons rentables de concevoir et d'améliorer les politiques, les programmes et les initiatives.

Le succès de l'évaluation dépend d'un certain nombre de facteurs importants : la clarté des rôles, l'application de normes d'évaluation valides, le soutien constant à des agents compétents en évaluation, et la constitution d'un environnement permettant aux gestionnaires d'incorporer l'évaluation dans leur travail. La position occupée par l'évaluation au sein de l'organisation devrait refléter les besoins propres au ministère. L'évaluation devrait être utilisée avec d'autres outils de gestion pour améliorer la prise de décisions. Les chefs de l'évaluation ont la responsabilité de s'assurer que l'évaluation dans leur organisation est saine à l'égard de tous ces facteurs.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor, en qualité de conseil de gestion du gouvernement, devrait appuyer l'évaluation dans les ministères en donnant des conseils sur les pratiques exemplaires, en établissant des normes, en surveillant les services d'évaluation dans les ministères et en utilisant les produits de l'évaluation pour informer les décideurs au niveau central.

Objectif de la politique

Faire en sorte que le gouvernement dispose en temps voulu de renseignements stratégiques, objectifs et solides au sujet du rendement de ses politiques, programmes et initiatives, pour produire de meilleurs résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

Énoncé de la politique

Le gouvernement a pour politique que les ministères et organismes incorporent l'évaluation dans leurs pratiques de gestion :

- pour aider la direction à concevoir des politiques, programmes et initiatives qui indiquent clairement les résultats attendus et comportent dès le départ des systèmes valides de mesure du rendement, d'établissement de rapports et de reddition de comptes;
- pour aider la direction à évaluer d'une manière rigoureuse et objective les résultats des politiques, initiatives et programmes gouvernementaux, y compris leurs répercussions intentionnelles et fortuites, et des autres méthodes permettant d'obtenir les résultats attendus.

Application

La politique s'applique à toutes les organisations considérées comme étant des ministères aux termes de l'article 2 de *la Loi sur la gestion des finances publiques*.

Exigences de la politique

Les administrateurs généraux doivent établir des services d'évaluation appropriés, adaptés aux besoins et aux ressources du ministère, pour évaluer les politiques, programmes et initiatives, y compris ceux de nature inter-organisationnelle. Pour ce faire, ils doivent :

- a) nommer un chef de l'évaluation supérieur chargé de réaliser des évaluations stratégiques et d'aider les gestionnaires à incorporer l'évaluation dans les pratiques de gestion du ministère;
- b) établir un comité d'évaluation et désigner un cadre supérieur du ministère pour le présider;
- c) veiller à ce que, en plus du régime de responsabilité propre au ministère, le Secrétariat du Conseil du Trésor ait accès aux plans d'évaluation et soit rapidement informé des constatations portant sur des préoccupations majeures à l'égard de la gestion ou de l'efficacité des politiques, programmes et initiatives.

Les chefs de l'évaluation du ministère doivent exercer le leadership et diriger la pratique de l'évaluation au ministère et pour ce faire ils doivent :

- a) veiller à ce que des plans d'évaluation stratégique, fondés sur une évaluation des risques, des priorités ministérielles et des priorités de l'administration publique dans son ensemble, couvrent adéquatement les politiques, programmes et initiatives de l'organisation;
- b) collaborer avec les gestionnaires pour améliorer la conception, la réalisation et la mesure du rendement des politiques, programmes et initiatives de l'organisation;
- c) réaliser des évaluations des politiques, programmes et initiatives selon les plans établis;
- d) cerner toute constatation qui soulève des préoccupations notables à l'égard de la gestion ou de l'efficacité des politiques, programmes ou initiatives et en informer sans tarder la haute direction et les agents des services appropriés (p. ex. vérification interne);

- e) rendre accessibles au Conseil du Trésor et au public les rapports d'évaluation rédigés le plus simplement possible et dans les deux langues officielles;
- f) mettre en application les normes d'évaluation en annexe à cette politique.

Les gestionnaires des ministères doivent gérer les résultats et pour ce faire ils doivent :

- a) utiliser les services d'évaluation de l'organisation, au besoin, pour veiller à ce qu'ils (les gestionnaires) disposent de renseignements valables, objectifs et accessibles, fournis en temps opportun, pour appuyer la prise de décisions et l'amélioration du rendement;
- b) incorporer les constatations et les mesures d'amélioration de l'évaluation dans les processus d'établissement des priorités, de planification, d'élaboration de rapports et de prise de décisions.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor doit donner l'orientation générale de l'évaluation au sein du gouvernement du Canada et pour ce faire il doit :

- a) mettre sur pied un Centre d'excellence dont le mandat sera d'assurer le leadership, l'orientation et le soutien nécessaires dans le contexte de l'évaluation;
- b) utiliser les résultats de l'évaluation, le cas échéant, pour prendre des décisions au niveau central;
- c) établir des normes;
- d) surveiller les services d'évaluation au gouvernement.

Suivi

Le Secrétariat du Conseil du Trésor surveillera l'application de cette politique pour s'assurer qu'elle permet de répondre aux objectifs établis.

Pour surveiller l'application de la politique, le Secrétariat du Conseil du Trésor élaborera, en collaboration avec les principaux intervenants, un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et fixera, entre autres, les objectifs et résultats clés à atteindre et la stratégie de mesure du rendement. Le Secrétariat du Conseil du Trésor évaluera cette politique cinq ans après son entrée en vigueur.

Pour surveiller l'application de cette politique, le Secrétariat du Conseil du Trésor se fondera sur les exigences énoncées dans les Normes d'évaluation du gouvernement du Canada, qui sont présentées en annexe.

Références

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur l'accès à l'information

Loi sur la protection des renseignements personnels

Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada

Loi sur les langues officielles

Entente-cadre sur l'union sociale

Politique sur les paiements de transfert

Étude sur l'évaluation des programmes au gouvernement fédéral

Une gestion axée sur les résultats

La modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada

Politique sur les communications au gouvernement du Canada

Cadre stratégique de diversification des modes de prestation de services

Annulation

La présente politique et les normes afférentes annulent et remplacent les chapitres 1-1, 1-2, 3-1 et 3-2 du volume « Examen » du *Manuel du Conseil du Trésor*, datés du 31 juillet 1994.

Demandes de renseignements

Les demandes de renseignements relatives à la présente politique doivent être adressées au Secteur de la planification, du rendement et des rapports, au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Appendice A – Définitions

Approuvé (ou réalisé) (*Approved (or completed)*) — En parlant d'un produit d'évaluation, produit qui a été approuvé par le comité d'évaluation de l'organisation.

Cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (*Results-based management and accountability frameworks*) — Ces cadres constituent une exigence qu'il faut remplir pour tous les programmes de paiements de transfert (voir la Politique sur les paiements de transfert, juin 2000), et le Conseil du Trésor exige normalement que de tels cadres soient établis avant d'autoriser l'adoption ou le renouvellement de programmes et d'initiatives. Ces cadres comprennent habituellement :

- un énoncé clair des rôles et responsabilités des principaux partenaires participant à l'administration de la politique ou à l'exécution du programme ou de l'initiative;
- une formulation claire des ressources à appliquer et des objectifs, des activités, des extrants et des résultats clés à atteindre en plus des liens s'y rattachant;
- une esquisse de la stratégie de mesure du rendement, y compris les coûts et l'information sur le rendement (indicateurs clés) devant faire l'objet de suivi;
- un calendrier proposé pour les grands travaux d'évaluation;
- un aperçu des dispositions relatives à l'établissement des rapports, pour les bénéficiaires du financement et pour le ministère, y compris les rapports destinés au Parlement.

Inter-organisationnels (*Inter-organisational*) — Les rapports qui existent entre les ministères, les ordres de gouvernement ou d'autres organisations, y compris les rapports avec le secteur privé ou sans but lucratif.

Mesure du rendement (*Performance measurement*) — Suivi permanent des résultats d'un programme, d'une politique ou d'une initiative et, en particulier, des progrès réalisés en vue d'atteindre les buts fixés.

Ministère (ou ministériels) (*Department (or departmental)*) — Ministère, organisme ou organisation visé par la présente politique d'évaluation.

Rendement (*Performance*) — Réalisations concrètes mesurées en fonction de buts, de normes ou de critères définis.

Résultats (*Results*) — Ce qui est accompli. Il s'agit d'un ensemble de répercussions et de résultats attribuables à un programme, à une politique ou à une initiative.

Surveiller (*Monitor*) — Observer et assurer un suivi et, au besoin, faire des mises en garde.

Appendice B – Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada

Introduction

En vertu du cadre de gestion du gouvernement intitulé Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes, les gestionnaires ont le mandat de renforcer l'accent sur les citoyens, de mettre en pratique les valeurs sûres de la fonction publique, de gérer en fonction des résultats et de dépenser de façon judicieuse.

Les gestionnaires ont la responsabilité de surveiller le rendement des politiques, des programmes et des initiatives – de prendre des décisions éclairées et de rendre des comptes aux autorités supérieures des ministères, au Parlement et aux Canadiens.

L'évaluation est un outil de gestion qui peut être utilisé du début à la fin du cycle de vie d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Elle aide les gestionnaires à concevoir et à mettre en œuvre des systèmes fiables de mesure du rendement et permet d'évaluer de façon périodique l'efficacité des méthodes utilisées, les répercussions prévues et imprévues, la pertinence et les autres moyens d'atteindre les résultats escomptés.

Selon la politique du Conseil du Trésor, les ministères ont la responsabilité d'établir et de soutenir une fonction d'évaluation leur permettant d'exercer leurs responsabilités avec promptitude et professionnalisme.

Les présentes normes énoncent clairement les attentes à l'égard de l'évaluation dans un environnement où les politiques, programmes et initiatives sont souvent réalisés au moyen de partenariats avec d'autres organisations fédérales, d'autres paliers de gouvernement, le secteur privé ou celui des organismes sans but lucratif. L'évaluation doit contribuer à améliorer la politique aussi bien que les programmes, tant au niveau ministériel que sur le plan inter-organisationnel.

Par l'établissement de critères communs, ces normes fournissent aux ministères une base sur laquelle s'appuyer pour améliorer leurs pratiques en matière d'évaluation et permettent au Secrétariat du Conseil du Trésor de surveiller la mise en œuvre de sa politique d'évaluation.

Normes d'évaluation

Évaluation : planification et enjeux

Norme

Le ministère doit mettre en pratique la discipline de l'évaluation pour mesurer le rendement de ses politiques, programmes et initiatives, qu'ils soient réalisés par lui ou en partenariat, en tenant compte de ses priorités et de celles de ses partenaires et de l'ensemble du gouvernement.

Orientation

Les évaluateurs doivent élaborer un plan axé sur la stratégie qui met l'accent sur l'évaluation des risques, les priorités du ministère, les exigences relatives à l'établissement des rapports et les priorités de l'ensemble du gouvernement.

Toutes les questions liées à l'évaluation doivent être examinées à l'étape de la planification :

- est-ce que la politique, le programme ou l'initiative est toujours compatible avec les priorités du ministère et de l'ensemble du gouvernement et répond véritablement à un besoin réel (pertinence)?
- est-ce que la politique, le programme ou l'initiative atteint ses objectifs, sans dépassement de budget et sans effets indésirables (résultats)?
- utilise-t-on les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour atteindre les objectifs ou y aurait-il lieu d'envisager d'autres modes de conception et d'exécution (rentabilité)?

Les évaluateurs doivent se pencher sur les questions liées à la reddition de comptes, notamment celles touchant les principales attentes en matière de rendement a) définies et communiquées au Conseil du Trésor ou b) découlant de décisions du Cabinet demandant des renseignements sur l'évaluation.

Compétence

Norme

La ou les personnes effectuant les évaluations ou les travaux d'évaluation doivent posséder individuellement ou collectivement les connaissances et compétences requises pour satisfaire aux exigences relatives aux travaux ayant trait à l'évaluation concernée.

Orientation

Les évaluateurs possèdent ou obtiennent les connaissances nécessaires pour réaliser les évaluations et s'efforcent constamment d'améliorer leurs compétences méthodologiques et pratiques. Ils doivent posséder les connaissances, les compétences et l'expérience requises pour :

- mettre en application de solides méthodes de recherche permettant de répondre aux questions choisies;
- recueillir et analyser des données quantitatives et qualitatives fiables;
- formuler des conclusions et des recommandations valides, crédibles et objectives.

Objectivité et intégrité

Norme

Les personnes qui effectuent les travaux d'évaluation doivent être libres de toute contrainte qui pourrait nuire à leur objectivité et doivent faire preuve d'intégrité dans leurs rapports avec tous les intervenants.

Orientation

Les évaluateurs doivent :

- signaler correctement le niveau de leurs compétences et de leurs connaissances;
- déclarer, avant d'entreprendre un projet d'évaluation ou en tout temps durant un tel projet, toute question pouvant compromettre leur objectivité ou celle d'un intervenant.

Les évaluateurs sont responsables de leur rendement et de leurs produits et doivent également :

- faire en sorte que leur travail porte sur les principales préoccupations de la direction du ministère et du gouvernement ainsi que sur leurs premières exigences en matière de responsabilisation;
- discuter avec les intervenants des décisions touchant la confidentialité, la protection des renseignements personnels, les communications et la propriété des résultats et des rapports;
- s'assurer de prendre des décisions financières éclairées afin de rendre compte des dépenses et que les clients obtiennent une valeur satisfaisante pour les sommes consenties;

- réaliser les travaux d'évaluation dans des délais raisonnables convenus avec les clients.

Consultations et conseils

Norme

Tous les travaux d'évaluation doivent comporter des consultations de nature appropriée et conformes aux exigences, et le cas échéant, mettre en application les conseils et l'orientation fournis par des spécialistes ou autres personnes compétentes.

Orientation

Les évaluateurs doivent consulter les principaux intervenants dans le cadre de leur travail.

Des groupes d'examen par des pairs devraient être organisés, le cas échéant, pour examiner les produits de l'évaluation afin d'améliorer la qualité des pratiques exemplaires et d'en favoriser le partage.

Mesures et analyse

Norme

Les travaux d'évaluation doivent produire, grâce à des méthodes pratiques, rentables et objectives de collecte et d'analyse des données, des conclusions et des résultats opportuns, pertinents et crédibles que les gestionnaires et les autres intervenants peuvent utiliser avec confiance.

Orientation

Les produits de l'évaluation doivent être disponibles au moment opportun pour aider la direction à prendre des décisions.

Les données doivent être suffisantes quant au contexte de la prise des décisions, et les résultats doivent être pertinents aux questions traitées et découler de ces données.

On doit faire la preuve que les produits de l'évaluation permettent aux gestionnaires d'améliorer le rendement et de rendre compte des résultats obtenus.

Lors de la planification et de la réalisation de l'évaluation, le ministère doit respecter les politiques liées à la collecte, à l'utilisation, à la conservation et à la diffusion de l'information.

Rapports

Norme

Les rapports d'évaluation doivent présenter les résultats, les conclusions et les recommandations d'une manière claire et objective.

Orientation

Les rapports d'évaluation sont rédigés de façon à ce que les gestionnaires et les lecteurs de l'extérieur puissent rapidement se concentrer sur les questions importantes signalées et les comprendre. Les rapports doivent :

- être concis et rédigés avec clarté;
- contenir uniquement les informations nécessaires pour bien comprendre les résultats, les conclusions et les recommandations;
- présenter les conclusions et les recommandations de manière qu'elles découlent logiquement des résultats de l'évaluation;
- expliquer clairement les limites de l'évaluation au niveau de sa portée, des méthodes et des conclusions;
- être conformes, le cas échéant, aux exigences en matière de rapport du Cabinet, des présentations au Conseil du Trésor ou de l'extérieur.

De plus, les rapports d'évaluation doivent :

- fournir un contexte au lecteur en décrivant les objectifs des travaux et le moment où ils ont été effectués, ainsi que l'initiative, la politique ou le programme qui a été évalué et sa place et son importance dans l'ensemble des opérations de l'organisation;
- évaluer avec exactitude les résultats obtenus dans le cadre de la politique, du programme ou de l'initiative en question;
- présenter des recommandations claires et réalisables et un calendrier d'intervention pour la direction;
- contenir une analyse et une explication pertinentes des risques ayant trait à tout problème important cerné ainsi qu'aux recommandations clés.

